

## **Ingenico Group 2021 : Plan stratégique & objectifs financiers**

### **Notre ambition : devenir le partenaire de confiance le plus proactif**

Accélérer la croissance profitable de Retail et restaurer la compétitivité de B&A

Accentuer l'approche centrée autour du client pour capter la valeur

tout au long de la chaîne du paiement

Exécuter une transformation globale au travers de la mise en oeuvre du plan Fit for Growth

Simplifier notre organisation pour gagner en agilité et efficacité

### **Améliorer le profil de croissance et de rentabilité d'Ingenico pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes**

TCAM organique de 2018 à 2021 supérieur à 6%

EBITDA\* 2021 de ~700 millions d'euros

100 millions d'euros d'impact en 2021 provenant de l'exécution du plan Fit for Growth

45% à 50% de taux de conversion de l'EBITDA en Free cash-flow

Taux de distribution du dividende supérieur à 35%

Ingenico Group (Euronext: FR0000125346 - ING), leader mondial des solutions de paiement intégrées, présente ses objectifs stratégiques pour 2021, dans le cadre de son *Capital Markets Day* organisé à Paris.

Nicolas Huss, Directeur Général d'Ingenico Group, commente : « **Je suis aujourd'hui très fier de présenter la nouvelle stratégie d'Ingenico et les ambitions financières du groupe pour 2021. Au cours de ces dix dernières années, au travers de plusieurs acquisitions transformantes, nous avons repositionné le Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements, d'un leader du terminal de paiement en l'un des acteurs majeurs des services de paiement intégrés.**

**A présent, notre objectif est de capitaliser et d'optimiser le portefeuille d'actifs d'Ingenico à travers l'exécution de notre plan de transformation global Fit for Growth afin de franchir une nouvelle étape pour le Groupe. Nous nous engageons vers cet objectif avec une équipe dirigeante renouvelée visant à faire d'Ingenico Group le partenaire de confiance le plus proactif de l'écosystème des paiements.**

**L'expansion de l'offre du Groupe couplée à une organisation plus efficace et plus agile, permettra à Retail d'accélérer sa croissance profitable et à B&A de restaurer son avantage concurrentiel. Ingenico Group vise ainsi une croissance organique supérieure à 6% par an sur la période 2018 à 2021 et un EBITDA d'environ 700 millions d'euros en 2021 avec un taux de conversion en free cash-flow de 45% à 50%.**

**Nous sommes pleinement déterminés pour atteindre les ambitions de la nouvelle stratégie d'Ingenico Group permettant de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. »**

(\*) Après application de la norme IFRS 16. Le Groupe estime que l'impact de la norme IFRS 16 sur l'EBITDA devrait être de ~30 millions d'euros positif, sans impact sur le free cash-flow.

## **Le nouvel Ingenico : franchir une nouvelle étape d'ici 2021**

Du lancement des premières cartes électroniques et des POS à la multiplication des moyens de paiement aujourd'hui, l'industrie du paiement vit une mutation profonde depuis ces dix dernières années. Si le basculement du paiement en espèces vers les transactions électroniques est un moteur déterminant pour l'industrie, on observe de plus en plus des dynamiques de verticaux spécifiques ou des besoins commerçants qui deviennent de nouveaux catalyseurs clefs, au même titre que la technologie, qui ne cesse d'évoluer. Ensemble, ces facteurs ont élargi le paysage concurrentiel, attirant de nouveaux acteurs mais en offrant de nouvelles opportunités pour Ingenico Group.

Piloté par un nouveau management, le Groupe compte accélérer sa croissance, tout en améliorant sa rentabilité. À l'horizon 2021, cette transformation permettra à Ingenico Group de passer à la vitesse supérieure et de générer deux tiers de son chiffre d'affaires et plus de 50% de son EBITDA dans les services de paiement.

Au travers d'une stratégie d'offre à 360 degrés, Ingenico Group met l'accent sur des solutions centrées exclusivement sur le client, vendues directement aux commerçants ou indirectement par l'intermédiaire de partenaires. Sa stratégie technologique dédiée, couplée à l'attention particulière portée aux différents verticaux des commerçants, permettra d'apporter au marché des solutions différenciantes.

### **Le Groupe : restaurer flexibilité et agilité en s'appuyant sur le plan Fit for Growth**

La transformation d'Ingenico Group s'inscrit dans une démarche transversale d'optimisation, qui permettra d'apporter plus de flexibilité et d'agilité au Groupe. Le plan Fit for Growth va se structurer autour de 33 initiatives réparties dans 6 programmes différents : (i) le modèle opérationnel, (ii) l'accélération de Retail, (iii) le renouveau de B&A, (iv) la transformation Technologique, (v) la rationalisation des Frais généraux et des dépenses administratives et (vi) l'optimisation des Achats. Ainsi, le plan **"Fit for Growth" devrait générer 100 millions d'euros d'impact en 2021**, dont 40 millions d'euros au sein de Retail et 60 millions d'euros générés par B&A. Dans le cadre du programme relatif au modèle opérationnel, le Groupe va réorganiser son organisation juridique, celles de ses ERPs ainsi que sa structure analytique afin de créer d'ici fin 2019 deux sous-ensembles, un pour B&A et l'autre pour Retail. Cette nouvelle organisation permettra à chaque Business Unit de gagner en transparence et en responsabilités dans le suivi de leurs performances tout en augmentant leur agilité.

### **B&A : être le partenaire technologique de confiance du nouveau monde de l'acceptation des paiements**

Alors que le marché des POS se transforme au travers d'évolutions technologiques rapides, B&A adapte son offre à ce nouvel écosystème. Des terminaux de paiements Android en passant par son rayonnement global et son savoir-faire local, B&A a déjà en main tous les actifs pour saisir de nouvelles opportunités commerciales. Au cours des trois prochaines années, la *business unit* va concentrer ses efforts pour capitaliser sur le leadership dont il bénéficie sur Tetra, accélérer déploiement mondial des équipements Android et apporter plus d'efficacité dans son organisation. De fait, **B&A devrait croître entre 0% et 2% au cours des trois prochaines années** et atteindre un **EBITDA d'environ 300 millions d'euros en 2021**, intégrant 60 millions d'euros d'économies réalisées au travers du plan Fit for Growth.

## Retail : être le partenaire le plus proactif du nouveau monde du commerce

Retail évolue dans un environnement qui se transforme rapidement. Au cours des dernières années, Retail s'est métamorphosé en devenant l'un des principaux acteurs du paiement en proposant des solutions directement aux commerçants ou par le biais de partenaires. Grâce à des acquisitions stratégiques, à des investissements organiques et à une réorganisation complète, son chiffre d'affaires et sa rentabilité se sont améliorés au cours des trois dernières années. La *Business Unit* Retail accélère à présent son profil de croissance au travers de 10 initiatives du plan Fit for Growth axées sur le déploiement du modèle répliquable Bambora, le renforcement de la verticalisation du *go to market* de Global Online, l'expansion de l'offre d'Entreprise, la génération des synergies de Payone et proposer une expérience client unique grâce à notre offre technologique. Retail devrait donc atteindre une **croissance organique de 11% à 12% en 2021** et **atteindre un EBITDA d'environ 400 millions d'euros à cet horizon**, intégrant 40 millions d'euros d'économies générées par le plan Fit for Growth.

## Ingenico Group 2021

Ingenico Group s'est fixé les objectifs financiers suivants pour 2021 (après application d'IFRS 16):

- **Chiffre d'affaires** : Le Groupe prévoit un **TCAM organique 2018-2021 supérieur à 6%**.
- **EBITDA** : Le Groupe vise un **EBITDA d'environ 700 millions d'euros en 2021**, intégrant 100 millions d'euros d'économies liées au plan « Fit for Growth ».
- **Free cash-flow** : Le Groupe a l'ambition d'atteindre un **taux de conversion de son EBITDA free cash-flow de 45% à 50%**
- **Taux de distribution : supérieur à 35%**

## Webcast vidéo & conférence téléphonique

Le plan stratégique moyen terme 2021 sera commenté à l'occasion d'un webcast vidéo et d'une conférence téléphonique qui aura lieu le 24 avril 2019 à 9h00, heure de Paris (8h00 au Royaume-Uni). **La présentation et le webcast vidéo seront disponible à l'adresse [www.ingenico.com/finance](http://www.ingenico.com/finance).** La conférence téléphonique sera accessible en composant l'un des numéros suivants : +33 (0) 1 70 37 71 66 (depuis la France), +1 646 843 4608 (depuis les États-Unis) et +44 20 3003 2666 (depuis les autres pays) avec le mot de passe: Ingenico.

*Le présent document contient des données de nature prospective. Les tendances et objectifs indiqués dans le présent document sont fondés sur des données, hypothèses et estimations, considérées comme raisonnables par Ingenico Group. Ces données, hypothèses et estimations, sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux résultats d'Ingenico Group et de ses filiales. Ces données de nature prospective ne constituent en aucun cas une garantie de performance future, présentent des risques et des incertitudes. Les résultats réels sont susceptibles d'être substantiellement différents de ceux figurant dans ces données de nature prospective. Ingenico Group ne prend donc pas d'engagement ferme sur la réalisation des objectifs figurant dans le présent document. Ingenico Group et ses filiales, dirigeants, représentants, employés et conseils respectifs n'acceptent aucune responsabilité de quelque nature que ce soit au titre de ces informations prospectives. Le présent document ne constitue en aucun cas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'acquisition ou de souscription de valeurs mobilières ou instruments financiers.*

### À propos d'Ingenico Group

Avec son offre de solutions de paiement sécurisées sur l'ensemble des canaux de vente, Ingenico Group (Euronext : FR0000125346 - ING), leader mondial des solutions de paiement intégrées, accompagne les évolutions du commerce de demain. S'appuyant sur le plus large réseau d'acceptation de paiement dans le monde, nos solutions s'adaptent à la fois aux exigences locales et aux ambitions internationales de nos clients. Ingenico Group est le partenaire de confiance des institutions financières et des marchands, des petits commerçants aux enseignes référentes de la grande distribution. En nous confiant la gestion de leurs activités de paiement, nos clients peuvent se concentrer sur leur métier et tenir leur promesse de marque.

Suivez Ingenico :

[www.ingenico.com](http://www.ingenico.com)  [twitter.com/ingenico](https://twitter.com/ingenico)

Pour consulter toutes les publications de nos experts, rendez-vous sur notre [blog](#).

### Contacts / Ingenico Group

#### Investisseurs

Laurent Marie  
VP Relations investisseurs &  
Communication financière  
laurent.marie@ingenico.com  
(T) / (+33) (0)1 58 01 92 98

#### Investisseurs

Kévin Woringer  
Responsable  
Relations investisseurs  
kevin.woringer@ingenico.com  
(T) / (+33) (0)1 58 01 85 09

#### Communication

Hélène Carlander  
PR Officer  
helene.carlander@ingenico.com  
(T) / (+33) (0)1 58 01 83 17

### Événements à venir

Assemblée Générale 2019 : 11 juin 2019  
Résultats semestriels 2019 : 23 juillet 2019